

あなたの職場を 憂鬱にする人たち

舟木彩乃

Funaki Ayano

はじめに

あなたの職場に、「この人さえいなければ……」という人はいないでしょうか？

私はメンタルヘルスの専門家として、行政機関や民間企業で多くの人の相談を聴く機会があります。ほとんどは職場で悩みを抱える人たちへのカウンセリングですが、相談内容の9割は人間関係に関するものです。これまでさまざまな業界や職種、立場の人の話を聴いてきましたが、残念ながらどのような組織にも、職場を「憂鬱にする人」たちが一定数はいるようです。

そもそも特殊な環境でもないかぎり、ビジネスパーソンにとって、職場の働きやすさの9割は人間関係で決まります。そして、残念ながら、自分が慎重に選んだ職場でも、「この人さえいなければ、もっとストレスなく仕事ができるのに」というような人がいるものです。あからさまにえこひいきする上司、大変な仕事は後輩に押しつける一方で手柄だけ

は奪っていく先輩、ミスを他人のせいにするメールをCCオールで全員に送る同僚、雑務をやるうとしない[〃]できる社員[〃]を自称する新人部下など。

^{ひるがえ}翻って、職場を憂鬱にしているであろう側の人たちから相談を聴くことも、少なくありません。自己評価が高すぎるために周りを見下してしまい、対人関係がうまくいかない人もいれば、被害者意識や思考の独自性が強いがゆえに、ネガティブな感情に苛^{さい}まれている人もいます。自分よりも学歴が低い先輩の指示に従うことは耐えられないなどという共感しがたい相談をする人もいます。これらの人たちの中には、悩みの原因を自覚していない人もいれば、自覚しているもののどうすればよいかわからない人もいます。

皆さんも、これまでの学校や職場で、「そう言えば、あの人がそうだった」と思い当たる人が、一人や二人はいたのではないでしょうか。そのような「憂鬱にする人」とは距離を置きたいものですが、職場ではそう簡単なことではありません。上司・部下や教育担当の先輩、同期の中などにそういう人がいて、結果的に望まない異動や転勤を申し出た人もいます。さらには、転職までした人、心の病を発症してしまった人たちもいました。

今まで私は、数々の人間不信になりそうなエピソードを聞いてきましたが、孫子の兵法の「敵を知り、己を知れば百戦危うからず」を常に意識することが、最も賢い対応法だと

思います。相手をよく知って研究すること、自分の得手不得手を理解したうえで勝負に出ることが、戦に勝つ秘訣です。

もちろん職場内で物理的に、あるいは心理的に争うことを推奨しているわけではありません。しかし、「逃げるが勝ち」という戦略が使えない場合には、このような人間関係の問題は、自分自身との闘いになることが多いといえます。あなたを憂鬱にする人の言動の背景や心理メカニズムを知り、これに対して自分自身が取れる最良の方法はなにか、助けてくれる人は誰か、動くべきタイミングはいつか等を冷静に考え、判断していく必要があります。部署に憂鬱にする人がいることで必ず誰かの心が削られますし、チーム全体の雰囲気が悪くなります。人事部や管理職など、職場の働きやすさに気を配るべき立場の方は、憂鬱にする人について普段から研究しておく必要があるといえるでしょう。

さらに、重要な点がもう一つあります。それは、あなたにとって「憂鬱な人」が、必ずしも組織や他の社員にとって「憂鬱な人」とは限らないということです。誰かをターゲットにして組織全体に良くない影響を及ぼす人は、誰にとっても「憂鬱な人」になるでしょうから、ある意味わかりやすい「憂鬱な人」です。しかし、あなた個人にとっての「憂鬱な人」は、上司であるあなたが嫉妬するくらい優秀な部下であることもあれば、あなたと

成績やポジション争いをしている有能な同僚かもしれません。または、あなたに対して耳の痛いことを指摘してくる人が、有益なアドバイスをしているにもかかわらず、「憂鬱な人」になっていることもあるでしょう。

このような場合、孫子の兵法の「己^ミを知ること」、すなわち本当の自分自身と対峙^{たいじ}することが重要だといえます。自分自身を深く掘り下げていき、「憂鬱な人」があなたの中の部分を刺激しているのかを知り、その部分と真摯に向き合えば、「憂鬱な人」はあなたを成長させてくれます。〳他者をどう捉えるか〵ということは、職場の人間関係はもちろん、自分の人生全体に少なからず影響を与えます。本書の事例では、あなた自身を変えることも含めて、「憂鬱な人」への対処法についても紹介しています。

本書執筆の目的は、次の通りです。

- 一人でも多くの方が職場を「憂鬱にする人」から身を守るための処方箋、そして組織がかき回されることを最小限に食い止めるためのマニュアルとなる。
- あなたを「憂鬱にする人」にも、その人なりの事情や背景、価値観などがあることを念頭に置き、感情に振り回されず全体像を俯瞰^{ふかん}するスキルを身につける。

●「憂鬱な人」とは、あなたにとってどのような存在なのかを知り、その存在との関係を成長の機会と捉える方法を学ぶ。

本書は、上司や部下、同僚など職場にいる人が「憂鬱な人」となっている場合の事例を中心に、その背景や心理メカニズム、対応法などについて次のような章立てで紹介します。第1章「部下を憂鬱にする上司たち」、第2章「あなたを憂鬱にする同僚たち」、第3章「上司を憂鬱にする部下たち」の3つの章が事例紹介です。最後の第4章「憂鬱にされないために身に付けるべきスキル」では、自分自身を守る術や大切な仲間を守る術^{すべ}として、これまでの研究やカウンセリング経験を踏まえて、効果がある考え方やセルフケアの方法について紹介します。

ここまで読んできて、あなたは現に職場にいる具体的な誰かを思い浮かべたでしょうか。それとも、今は違う部署にいるけれど、「あの人が上司（部下）になったら嫌だな」とか「あの人がいる部署に異動になったらどうしよう」などというような、いつかあなたを憂鬱にさせるかもしれない人が思い浮かんだでしょうか。あるいは、今は思い当たる人はいないけれど、いつかそういう人が現れたら困ったことになると思った人もいるでしょう。

本書は、これまで私が見聞きしてきた「憂鬱にする人」のさまざまな事例を紹介してい

ますので、どのようなポジションや立場の方にも役に立つようになっていきます。ただ、組織の中にいる限り、所属部署や対人関係は、自分で決めるものではなく、割り当てられるものです。「憂鬱にする人」たちのターゲットになってしまふことを、自分の意思で回避することは難しい場合が多いでしょう。本書の事例のような状況にない人も、いつかターゲットになるかもしれないという危機意識を持ちながら読み進めていくと、いざとなったときに対処する方法が見えてくるはずです。

また、「憂鬱にする人」の心理的背景を知って、もしかしたら自分も同じ心理状態になっていないか、周りの誰かを憂鬱にしていなかったと考えながら読み進めることも、意味のあることです。自分の心理状態に気づくことで、長年蓋をしてきた課題と向き合うことができ、自分自身が救われることもあります。このことは後の章（おわりに）であらためて触れようと思います。

それでは、実際にあった職場を「憂鬱にする人」たちの事例を紹介していきます。多くの事例に触れることが、皆さんの感覚を高めることにつながると思います。

本書が皆さまの健全な職場環境づくりの一助になれば幸いです。

なお、本書に掲載した事例は、私が実際に関わったケースをベースにしていますが、個人が特定されないよう適宜改変し、再構成しています。

目次

はじめに

第1章

部下を憂鬱にする上司たち

事例1 部下に嫉妬する上司

〈キーワード…嫉妬、不安、下剋上〉

事例2 部下を犯人のように追いつめる上司

〈キーワード…劣等コンプレックス、攻撃心、冤罪、虚偽自白〉

事例3 自分が一番かわいい“えこひいき上司”

〈キーワード…えこひいき、嫌悪の報復性、

好意の返報性、一致効果〉

第2章

あなたを憂鬱にする同僚たち

事例4 プライベートにまで介入してくる上司

〈キーワード…コントロール欲求、怒り、自己愛、ハラスメント、アサーティブ〉

事例5 部下とうまくコミュニケーションできない上司

〈キーワード…発達障害グレーゾーン、ASD、メッセージ〉

事例6 ミーティング依存症の上司

〈キーワード…ミーティング依存症、コントロール欲求、不安の裏返し〉

事例7 優秀な政策担当秘書を許せない先輩秘書

〈キーワード…議員秘書、自己愛性パーソナリティ障害、病理的な自己愛〉

第3章

上司を憂鬱にする部下たち

事例8 ライバル同期の言葉に過度に反応

〈キーワード…同期入社、過度の一般化、認知のパターン〉

事例9 人の話を最後まで聞かない後輩の教育担当になったら

〈キーワード…女性のADHD、グレーゾーン、思考の多動性、混合型〉

事例10 外見至上主義の職場で病気になったケース

〈キーワード…ルッキズム、神経性過食症、女子会〉

事例11 ハイスペックすぎる部下

〈キーワード…自尊心の低下、葛藤、ジレンマ、認知的不協和〉

別視点 ハイスペック部下から見ると

〈キーワード…しくじり効果、ギャップ〉

第4章

事例12 アルコールで人が変わる部下

〈キーワード…アルコール、ブラックアウト、減酒外来〉

事例13 態度が豹変し、上司を悪者にしようとする部下

〈キーワード…見捨てられ不安、境界性パーソナリティ障害〉

事例14 社会人とは思えない——素行が悪い部下

〈キーワード…コネ入社、特権階級意識、素行障害〉

事例15 「あの上司では私の能力を活かせません」——他責傾向の強い部下

〈キーワード…他責傾向、新型うつ〉

憂鬱にされないために身に付けるべきスキル

役立つ知識① ストレスを正しく理解する

役立つ知識② 首尾一貫感覚で心を整える

役立つ知識③ 認知行動療法で思考のクセを正す

役立つ知識④ お互いの「準拠枠」を確かめ合う

役立つ知識⑤ アサーティブな表現で対等な関係をめざす

おわりに

主要参考・引用文献

第1章 部下を憂鬱にする上司たち

部下にとって上司の嫉妬ほどやっかいなものはありません。上司は部下の仕事ぶりを評価する立場ですが、人事権を握っている場合もあります。上司に嫌われたら、とんでもなく低い評価をつけられたり、それらしい理由をつけて仕事から外されたりするかもしれないのです。もし、あなたが嫉妬深い上司の下で働くことになったら、上司はあなたを憂鬱にすることは間違いないでしょう。

まずは、部下に嫉妬する上司の事例について考えたいと思います。

事例1 部下に嫉妬する上司

〈キーワード：嫉妬、不安、下剋上〉

大手企業に就職し、同期で一番早く課長に拔擢ぼつてきされた片岡さん（仮名、男性30代・企画営業部）は、人を笑わせるのが得意な明るい性格であることもあり、営業成績は常にトップでした。直属の上司にあたる部長からは特に可愛がられ、若くして課長に昇進できたのも部長の推薦のおかげでした。

課長に昇進してからの片岡さんは、仕事が軌道に乗っていくのを実感していました。新

規プロジェクトを企画したり、大きな契約を取ったりして、目覚ましい成果をあげていきました。もちろん、昇進に導いてくれた部長は、誰よりも自分の仕事ぶりを喜んでくれていると思っていました。それまで部長を尊敬し、折に触れていろいろと相談もしてきたので、強い信頼関係で結ばれているとも思っていました。

しかし、課長になってある程度の裁量権を持たされるようになってからは、次第に自分の裁量で物事を決めることも多くなり、以前のように部長に相談することも少なくなっていきました。これは、片岡さんが意識的に部長に相談しなくなったわけではなく、管理職に就いたがゆえの自然な流れでした。

しかし、昇進から9か月ほど経った頃、片岡さんは、部長が中心になって動いていた大きなプロジェクトから突然外されてしまいました。このプロジェクトは立ち上げ当初から片岡さんが部長を補佐してきた案件だったので、驚いて外れた理由を聞いたところ、「君も課長になって忙しいだろう」という取って付けたような返答でした。

その頃から片岡さんは、部長の態度になにか違和感のようなものを覚えはじめます。その違和感が決定的なものとなったのが、各部門長が参加する月例の営業企画会議でした。会議では新規の企画について自由に発表する時間があり、以前、部長の後押しで片岡さん

発案のヒット企画が生まれたこともありました。

この会議で、片岡さんが課長昇進以来温めてきた新企画を発表したとき、真っ先に反対したのが部長だったのです。その場で反対の理由を聞いたのですが、「新規性に欠ける」「コスパが良くない」などという曖昧な言葉しか返ってきませんでした。これまでも部長に反対された企画はありましたが、「こうすればいいんじゃないか」という具体的なアドバイスがあったので、今回は明らかに様子が違いました。

そこで片岡さんが案を引っ込めようとしたとき、部門長A氏が「その企画、面白いよ。次回もう少し詳しく聞かせて」と言い出したのです。A氏の言葉に喜んだ彼は「ありがとうございます！ もっと内容を詰めてご相談させてください」と答えました。しかし、そのとき怒ったような顔つきで片岡さんをじっと睨む部長の顔に気づき、ハツとしたそうです。

会議の後、片岡さんは部長のところへ行き、事前に相談せずにいきなり新企画を発表したことについて謝罪しました。片岡さんは、部長が反対したのは事前相談しなかったからだ、と考えたからです。しかし、部長からは「私を飛ばしてA部門長に相談していたとは。君のしたたかさに驚いたよ。それとも、課長になってからなにか勘違いでもしているのか

な」と皮肉を言われました。片岡さんは、会議前にA氏に相談していたわけではありませんが、なにを言っても無駄だと思つたそうです。

このケースで、部長の態度の心理的な背景にあるものは、嫉妬^{うらやま}でしょう。部長は、課長になってからの片岡さんの活躍ぶりをみて、心の中で「今まで引き立ててやったのに……」と思ひながら嫉妬していたのかもしれませんが。その推測が正しければ、彼の活躍を阻むという行動に出たことは頷^{うなず}けます。さらに、片岡さんが部長よりも職位が上の部門長と通じることになれば、自分のポジションを脅かす存在にもなりえます。

嫉妬は誰でも持ち合わせている感情ですが、「部下に嫉妬する上司」には、自分のことを慕^ほつて褒^{たた}め称^たえる部下は可愛がる一方で、自分を否定したり将来的に下剋上を起こしたりしそうな部下に対しては攻撃を加える傾向があります。

上司から嫉妬されている状況というのは、部下の立場にある者としては、想像しにくいシチュエーションかもしれません。上司と信頼関係を築いてきたと信じている場合は、なおさら想像が難しいでしょう。たとえ信頼関係があつても、部下が上司を超える能力を持つていたりした場合は、嫉妬心が信頼を超えていくこともあります。

このような「部下に嫉妬する上司」から不当な扱いを受けず、うまくやっていくにはどうしたらよいでしょうか。

まずは、嫉妬の背景には、自分の幸福（地位や業績、人気など）を奪われるのではないかという「不安」や「恐怖」があることを知っておくことが重要です。そのうえで、言葉は良くないですが、戦略的に面従腹背を意識することで、上司を冷静にさせるような対応が可能になるでしょう。たとえばポイントポイントで「うまくいったのは、なにより部長のおかげです」などと言って上司を立て、自分は決して下剋上を起こさないという姿勢を見せることなどです。

事例2 部下を犯人のように追いつめる上司

〈キーワード〉劣等コンプレックス、攻撃心、冤罪、虚偽自白

上司のなかには、仕事上のミスやコミュニケーション上の行き違いがあったときなど、決して自分の非を認めず、すべて部下のせいにする人がいます。部下が自分の非を認めないと、認めるまでまるで刑事の取り調べのように追いつめる上司もいるので、部署は常に

あなたの職場を憂鬱にする人たち

舟木彩乃

発行：集英社インターナショナル（発売：集英社）

定価：968円（10%税込）

発売日：2025年10月7日

ISBN：978-4-7976-8164-2

ネット書店でのご予約・ご注文は [こちらからどうぞ！](#)